

Estrategia de branding para la entrada a nuevos mercados. Un enfoque institucional y cultural caso grupo bimbo

mkt **DESCUBRE**

Revista mktDescubre - ESPOCH FADE
N° 12 Diciembre 2018, pp. 15 - 26
Revista mktDescubre - ESPOCH FADE
Registro IEPI Título N°: 3232-12

Registro Código ISSN: 1390-7352
ISSN en Línea: 2602-8522
Latindex Folio: 22508
Directorio Folio único 20003 Catálogo

ESTRATEGIA DE BRANDING PARA LA ENTRADA A NUEVOS MERCADOS. UN ENFOQUE INSTITUCIONAL Y CULTURAL CASO GRUPO BIMBO

José G. Vargas-Hernández

✉ josevargas@cucea.udg.mx
Universidad de Guadalajara, México
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Laura Adame Rodríguez

✉ ladame@itspa.edu.mx
TecNM/ Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro Michoacán, México
División de la Ingeniería en Gestión Empresarial

Raquel de Guadalupe Flores Murguía

Universidad de Guadalajara, México
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si las estrategias de branding ha permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados, a través de un análisis desde un enfoque institucional y cultural, para la determinación de la estrategia branding en el estudio del caso de Grupo Bimbo y su participación en tres países de América Latina (Argentina, Brasil y Perú). Se basa en un método cualitativo, con estudio de tipo descriptivo y explicativo, mediante investigación documental y el uso de la entrevista como instrumento de recolección de datos, y que dadas las problemáticas y estrategias del caso en estudio, se obtiene como resultado las estrategias de branding utilizadas para los 3 mercados antes mencionados.

PALABRAS CLAVES: Branding, cultura, estrategias, instituciones, nuevos mercados

ABSTRACT

The objective of this research is to determine if branding strategies have allowed Grupo Bimbo to participate in new markets, through an analysis from an institutional and cultural approach, to determine the branding strategy in the case study of Grupo Bimbo and its participation in three Latin American countries (Argentina, Brazil and Peru). It is based on a qualitative method, with a descriptive and explanatory study, through documentary research and the use of the interview as an instrument for data collection, and given the problems and strategies of the case under study, the result is the branding used for the 3 markets mentioned above.

KEYWORDS: Branding, culture, strategies, institutions, new markets

Fecha recepción: septiembre 2018
Fecha aceptación: diciembre 2018

1. INTRODUCCIÓN

La globalización vinculada al crecimiento y desarrollo económico, traen consigo una transformación en las estrategias empresariales para la participación en nuevos mercados, es decir, la internacionalización de las empresas en el mundo (Mejía, Bravo y Montoya, 2013). La conquista de nuevos mercados, representan un gran reto en el ámbito empresarial, a lo que se suma el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, que pueden incluso ser utilizadas como parte de la estrategia en un enfoque estrictamente de posicionamiento en el mercado (Andrade, 2016).

Los cambios cotidianos derivados de la globalización son un fenómeno que tiene repercusiones en tres aspectos fundamentales como lo son: políticos, económicos y sociales. Para muchos países, estos cambios representan una amenaza latente, lo que para otros resulta una oportunidad, bajo una filosofía nacionalista o global. Derivado de lo anterior, y debido a que ningún país es autosuficiente, la globalización ha traído consigo un incremento para el comercio internacional, que a su vez, requiere del desarrollo de convenios entre empresas, en los cuales, se ven involucrados una serie de aspectos complejos, como el conocimiento de la cultura extranjera, la habilidad de inteligencia cultural y el

proceso de negociación mismo (Garza, Guzmán y Hernández, 2009).

Para el mercado internacional, en donde, abunda un sin número de productos similares, los atributos diferenciadores representan una ventaja sobre los competidores. Estos atributos, pueden ser tangibles o incluso intangibles, tal es el caso de las marcas país (Barrientos, 2014). La intensificación de nuevas alternativas que ponen en marcha acciones de internacionalización como recurso para el crecimiento global, se encuentra vinculada al ambiente externo e interno de los países anfitriones y no sólo de los países miembros como podría considerarse, esto involucrando, factores político-económico y sociales (Puerto, 2013).

Es importante dentro de los aspectos a considerar por parte de las empresas al momento de planear la estrategia de internacionalización la trípode de la estrategia, que es la visión desde tres perspectivas líderes en la estrategia: la basada en la industria, los recursos y las instituciones, con ello se puede contar con un modelo completo como iniciativa empresarial (Peng, 2012). La iniciativa empresarial internacional es definida como “una combinación de comportamiento innovador proactivo y en busca de riesgos que cruzan fronteras nacionales con la intención de crear riqueza en las organizaciones” (McDougall y Oviatt, 2000,

903).

Derivado de lo anterior, la presente investigación se realiza, dado el interés de los autores en identificar las estrategias que a lo largo del tiempo y de acuerdo al contexto actual, permiten a las empresas garantizar su éxito al ser partícipes en nuevos mercados y ser parte de los mercados internacionales, por lo que, se analiza la estrategia de branding, que de manera concreta representa los valores, tangibles e intangibles de una marca (Elósegua, 2016). Esta estrategia se estudia desde un enfoque institucional y cultural, aplicado al caso de Grupo Bimbo, y su participación en tres países de América Latina (Argentina, Brasil y Perú).

Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo determinar si la estrategia de branding ha permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados, que para su cumplimiento se base en un método cualitativo, con estudio de tipo descriptivo y explicativo. En donde, se contextualiza primeramente el mercado internacional a partir del enfoque institucional y cultural. Para en base a ello, analizar el caso de Grupo Bimbo su problemática y estrategias que ha implementado en el mercado de países de América Latina. Que a través de la investigación documental y el instrumento de recolección de datos utilizado, se obtiene como resultado las estrategias de branding utilizadas para los 3 mercados antes mencionados.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

A. Identificación del problema, población de estudio, entorno o contexto

1) La visión basada en un contexto de instituciones, perspectiva cultural y estrategia de branding para las empresas

Como parte fundamental de la estabilidad y el significado de la vida social de los diferentes países se encuentran las actividades que desarrollan las instituciones, las cuales, como menciona Scott (1995) comprenden todos los compromisos que engloban elementos de carácter: cognitivos, regulativos, normativos y culturales. Por otro lado Torres (2015), afirma que las instituciones son un conjunto de procedimientos de operación estandarizados, a través de los cuales, se definen y defienden, valores, normas, intereses, identidades y creencias. Del mismo modo, Navarrete (2016), refiere que las instituciones son una serie de pautas o reglas sociales que permiten la buena interacción entre los individuos.

Desde una perspectiva global con visión basada en las instituciones, resulta insuficiente la consideración limitante de las mismas a nivel de empresa o industria, incluso, con las condiciones que estas

propician, por lo que, el tomar en cuenta el dominio y trascendencia del Estado y la sociedad en el planteamiento de estrategias son acciones imprescindibles para esta visión (Peng, 2012). Aunado a ello, la regulación de las instituciones sucede a partir de su función y la forma en que se relaciona con otros elementos del contexto que las rodea, las instituciones son un pilar formativo que influye en el comportamiento de los individuos y las empresas, ya que, se encuentra fundamentada en los valores y creencias de ambos, siendo a su vez, su cultura (Scott, 1995).

De acuerdo a lo anterior, no se puede hablar de instituciones sin la consideración de que se encuentra basada en la cultura. Para Isaza (2013), la cultura es el conjunto de capacidades y hábitos del individuo como ente social. Aunado a ello, Naranjo y Calderón (2015) mencionan que la cultura también es parte del aprendizaje del individuo que permite el modo correcto de actuar y pensar ante las circunstancias que se presentan en el entorno. Por otra parte, la cultura se encuentra conformada por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, y como menciona Gómez y Fontalvo (2014), son factores determinantes para propiciar capacidades y competencias distintivas en un ambiente empresarial.

La cultura es definida por Hofstede (1997, 421) como “la programación colectiva de la

mente, la cual, distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. Para Hofstede, existen cuatro dimensiones para clasificar la cultura: distancia de poder, que comprende el grado de desigualdad en un país, evitación de la incertidumbre, interpretada como la preferencia de reglas estructuradas, individualismo que es el proceder de manera individual y no como grupo, y por último la masculinidad, que definen al género masculino como asertivo y exitoso dentro de una sociedad (Hofstede, 1997). En estudios posteriores, Hofstede adiciona una nueva dimensión que es la orientación a largo plazo vs corto plazo, en donde, el enfoque es un aspecto decisivo en cualquiera de los dos tiempos antes mencionados (Hofstede, 2001).

El aspecto cultural a nivel mundial es un tema primordial en las relaciones internacionales, y pese a que no es el único aspecto, si es de importancia el considerarlo a la hora de diversificar mercados, en donde, se hace presente la práctica de negociación entre países o empresas para el logro de un acuerdo de colaboración (Rodríguez, 2007). Por lo anterior, la adopción de culturas extranjeras es una práctica fundamental, ya que no se puede dejar de lado, la existencia de estereotipos, por lo que, el marketing internacional debe evolucionar a la par de la evolución social (Gámiz, 2015). Lo anterior, no resulta ser un tema nuevo, en la año de 1966, Lee propone un procedimiento de cuatro

etapas para el desarrollo de estrategias de marketing, en donde, se identificaran las diferencias interculturales y las acciones que le hicieran frente (Lee, 1966).

Un elemento importante de la estrategia global de marketing de una empresa es su política de marca. Las marcas fuertes ayudan a la empresa a establecer una identidad en el mercado y desarrollar una franquicia sólida de clientes (Aaker, 1996). De la misma manera, estas pueden servir de base para las extensiones de marca, que refuerzan aún más la posición de la empresa y mejora su valor (Aaker y Keller, 1990). Casi el 50% de las empresas consideran que existe una estrecha relación entre la disminución de los precios de sus productos con respecto al incremento de la rentabilidad de las marcas, lo que hoy en día causa incertidumbre, ya que lo anterior depende del tipo de cambio bajo el cual se encuentra operando el mercado internacional, por ello, optar por el camino de la innovación y el desarrollo de experiencias es lo que proporciona valor a las marcas (Rodríguez, 2017).

Para algunas empresas, la posición de poder que tienen en un mercado nacional, es aprovechada para ampliar su posición a un mercado internacional, tal es el caso, de las marcas Procter & Gamble (P & G) y Coca-Cola. Sin embargo, en el mercado internacional considerar la adaptación de sus marcas a las instituciones y cultura de las naciones anfitrionas, es parte esencial

de su estrategia de marketing institucional, que no es otra cosa que la estrategia de branding. La estrategia de branding es la creación del nombre e imagen de un producto en la mente del consumidor, por medio de, un proceso completo, que permite atraer o retener a los consumidores (Llamas, 2013).

Empresas como Nestlé y Unilever, para internacionalizar su marca han adoptado la estrategia de branding, al construir una mezcla de su marca con características nacionales, es decir del país miembro, y características internacionales del país o países que son su anfitrión. La importancia de ello, radica en el nivel de armonización de sus marcas con respecto a la cultura de los otros países y el cómo lograr esta armonización, en búsqueda de tan importante marca “poder” para el mercado internacional (Barwise y Robertson, 1992).

2) La definición de la estrategia como problema para entrada a mercados internacionales

La interrogante principal para las empresas, al hablar del tema de la definición de la estrategia internacional con respecto a la marca, radica en cómo es que se ha venido dando la expansión, además de, la forma de organización de sus operaciones internacionales. Hoy en día, el constante

desarrollo de la historia de naciones, que va ligada al crecimiento y desarrollo empresarial; la globalización y los altos costos han forzado a las empresas a utilizar opciones para mejorar la eficiencia en sus procesos (Grosse y Glock, 2014).

Como consecuencia, la mejora de los procesos mantiene un impacto en sus costos, por lo que, dada estas condiciones para aquellas empresas que no pueden mantener beneficio o utilidades las consecuencias son el rezago. Por ello, la importancia de la adopción de estrategias basadas en elementos no sólo tangibles, si no también intangibles, que promuevan características distintivas que las posicionen con una identidad única en el mercado (Kavoura, 2014). Las características intangibles, definen más que un producto a un servicio, lo que representa un desafío, el cual, radica en asociar atributos intangibles a la oferta de productos tangibles, que en el caso de las empresas de servicios, esta relación es a la inversa (Castillo, 2016).

Para evitar el rezago, las empresas han optado por la estrategia de branding, que es utilizada como una herramienta clave para la consolidación del posicionamiento estratégico de la empresa y éxito en su marca, en los últimos tiempos esto ha tomado mayor fuerza, y es opuesta a la antigua publicidad. Un ejemplo claro, se puede enunciar con la marca Apple, que gracias a su estrategia de marketing reemplaza a sus clientes fidelizados por consumidores fans (Aguirre, 2016).

El branding mantiene como punto focal la creación de actividades para sus marcas y la percepción de estas para sus consumidores (Kotler y Keller, 2012). Dicho lo anterior, la pregunta de investigación del presente estudio es ¿Existe relación entre la estrategia de branding y la participación en nuevos mercados?

B. Estado de la situación actual de grupo Bimbo como objeto de estudio

Grupo Bimbo es una de las empresas mas importantes a nivel mundial en la industria de la panificación, con más de 70 años en el mercado, llenos de retos en búsqueda de un crecimiento acelerado para poder posicionarse con un total de 197 plantas productoras a nivel mundial y una elaboración diaria de 47 millones de productos, que genera aproximadamente 139,000 empleos en 32 diferentes países. Situación que los mantiene con una alta presencia a nivel mundial como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Presencia de Grupo Bimbo en el mundo



Fuente: Extraído de la página oficial de grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

Hoy Grupo Bimbo es líder a nivel mundial en la industria de la panificación por volúmenes de producción y ventas, su presencia en países de América, Europa, África y Asia, sus plantas, colaboradores, y amplia red de distribución permiten que grupo Bimbo alcance ventas anuales de 14.4 millones de dólares aproximadamente, con producción y distribución de: pan de caja fresco y congelado, bollos, galletas, pastelitos, egisch muffins, bagels, productos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería, entre otros (Grupo Bimbo, 2018)

C. Planteamiento de hipótesis

El objetivo del presente estudio titulado “Estrategia de branding para la entrada a nuevos mercados. Un enfoque institucional y cultural caso Grupo Bimbo”, es: Determinar si la estrategia de branding ha permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados, para lo cual, se plantea la siguiente hipótesis: “La estrategia de branding ha permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados”.

D. Método de investigación

La presente investigación se desarrolla utilizando metodología cualitativa, con estudio de tipo descriptivo y explicativo. Para lo cual, primeramente se contextualiza el mercado internacional a partir del enfoque institucional y cultural, enfoques que además fueron conceptualizados.

Para ello, fue necesario la investigación y discriminación de diferentes fuentes de información bibliográficas, para considerar sólo aquellas que mantienen una estrecha relación con el tema de estudio.

Posteriormente, se analiza el caso de Grupo Bimbo y su participación en el mercado mundial, para el análisis específico de la problemática y estrategias que ha implementado en el mercado de países de América Latina. Este estudio se basada en la entrevista como instrumento de recolección de datos, misma que se realiza a personal administrativo de Grupo Bimbo.

3. RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados, derivados de esta investigación, en donde, primeramente se muestra la tabla 1, que contiene cuatro aspectos comparativos de los diferentes mercados y las acciones realizadas por Grupo Bimbo. Por último, se mencionan los sucesos y se muestran las figuras correspondientes a las acciones mencionadas en la tabla 1.

Tabla 1. Presencia de Grupo Bimbo en el mundo

Grupo Bimbo con respecto/ Aspecto comparativo	Plus Vita Brasil	Mercado de Tortillas de Argentina	Mercado de Perú
Marcas posicionadas en los diferentes mercados	Pullman, Plus Vita, Ana María, Muffs y Van Mill	Fargo, Lactal y All Natural	Crokinas Galletas Sabor Naranja, Delimanjar Fargo, Keke Casero Chocolate Pyc, Keke Casero Marmol Pyc, Keke Casero Naranja Pyc, Keke Casero Vainilla Pyc, Keke Chocolate Pyc
Productos de Grupo Bimbo en los diferentes mercados	Pan blanco empacado, panes especializados, panecillos, pasteles y frituras	Pan blanco empacado, panes especializados, panecillos, pasteles y frituras	Pan blanco empacado, panes especializados, panecillos, pasteles y frituras

Acciones implementadas	Adquisición de marcas reconocidas en Brasil	Incurción en el mercado de tortillas	Modificación en la marca de un producto
Estrategia de Branding	<p>La marca Pullman sufre una adaptación en el logo como distintivo de su adquisición</p> <p>Respetando el nombre de la marca adquirida por cuestiones del consumidor no lo asimilara como invasivo, se decide agregar un elemento a el actual logotipo</p> <p>Producto como las "Medias noches" tradicionales en el mercado mexicano también tiene su homologo en el mercado de Brasil bajo el nombre de "Misino".</p>	Cambio de nombre de Tortillinas a "Rapiditas bajo la marca Bimbo"	Modificación en el nombre de la marca "Pingüinos Marinela" "Biri Biri"

Fuente: Grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

A. Bimbo y Plus Vita Brasil

En el año 2001 Bimbo comunico que había adquirido Plus Vita es una de las empresas de panificación más grandes de Brasil, la cual produce una amplia gama de productos que incluyen pan blanco empacado, panes especializados, panecillos, pasteles y frituras (Grupo Bimbo, 2003).

Para este mercado en particular al realizar la adquisición de dicha empresa y su línea de pan de caja llamada Pullman decidió apostar por una estrategia de branding en donde, la marca Pullman sufre una adaptación de su logo como se muestra en la figura 2. Para el producto "Medias noches" tradicionales en el mercado mexicano también tiene su homologo en el mercado de Brasil bajo el nombre de "Misino" figura 3

Figura 2. Adaptación del logo



Fuente: Grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

Figura 3. Homologo de productos



Fuente: Grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

B. Bimbo y el mercado de Tortillas en Argentina

En el año 2011 Bimbo hizo la adquisición de Fargo dicha empresa es el principal productor y distribuidor de pan y productos de panificación en Argentina, con ventas de aproximadamente \$150 millones de dólares anuales. Con cinco plantas y más de 1,500 colaboradores, la empresa vende sus productos bajo las marcas FARGO, LACTAL y ALL NATURAL, entre otras, por los canales de mayoreo, minoristas e institucionales (Infobae, 2011).

Por lo que genera la estrategia de branding en dicho producto cambiando el nombre de "Tortillinas" a "Rapiditas" bajo la marca Bimbo figura 4.

Figura 4. Modificación del nombre de tortillinas a rapiditas



Fuente: Grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

C. Bimbo y el mercado de Perú

En Perú, se presenta con problemas al ingresar su pastelito “Pingüinos Marinela”, el cual, contaba con un registro de marca. Por lo que, la estrategia de branding, en la adopción de una nueva marca llamada “Biri Biri” figura 5.

Figura 4. Modificación del nombre de tortillinas a rapiditas



Fuente: Grupo Bimbo (2018)
Elaborado: Por los autores

Las fuentes indican que para las operaciones de inmersión en otros mercados, se

conjuntan equipos de trabajo en el mercado que se desea llegar con la marca, y en una periodicidad de meses se realizan estudios, y plantean estrategias, que consisten en pruebas de consumo, con lanzamiento de productos a mercados prueba, con el objetivo de reducir incertidumbre al explorar nuevos mercados.

4. CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada y a los resultados obtenidos derivados de la misma se puede concluir lo siguiente:

- El objetivo de la investigación “Determinar si la estrategia de branding ha permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados, se cumple, ya que, mediante la información proporcionada gracias al instrumento de recolección de datos, estas estrategias han permitido resolver las problemáticas a las que se ha enfrentado Grupo Bimbo en nuevos mercados, específicamente con los 3 países estudiados del mercado de América Latina. Sin embargo, es importante mencionar que el presente estudio se realiza bajo un enfoque cualitativo, por lo que, un estudio complementario de corte cuantitativo, resulta de interés para el fortalecimiento de los resultados de la presente investigación, por lo que, se propone como futura investigación”.
- Dicho lo anterior, la hipótesis planteada

de igual manera, se confirma, dado que, las estrategias de branding si han permitido a Grupo Bimbo tener participación en nuevos mercados. En este estudio, sólo se analiza la estrategia de branding como determinante de la participación en nuevos mercados, por lo que, para futuras investigaciones pueden analizarse otros aspectos que se encuentren vinculados a la participación en nuevos mercados.

5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. & Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–33.
3. Aguirre, A. (2016, 22 de septiembre). El poder de la viralización. *El economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/El-poder-de-la-viralizacion-20160922-0001.html>
4. Andrade, Y. D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (80), 59-72.
5. Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *SciELO*, 6(1), 115-140. Doi: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.1.6>
6. Barwise, P. & Robertson, T. (1992). Brand Portfolios. *European Management Journal*, 10(1), 277–85.
7. Castillo, C. (2016, 25 de mayo). Marketing de servicios: significado y características. *Conexionesan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/marketing-servicios-significado-caracteristicas/>
8. Elósegui, T. (2016). Cómo definir el posicionamiento de marca. *Mentoría de Marketing*. Recuperado de: <https://tristanelosegui.com/2016/12/05/el-branding-es-el-arma-secreta-de-las-grandes-/>
9. Gámiz, P. (2015). Diferencias culturales en marketing internacional: una aproximación a partir del caso de la publicidad de mcdonald's. (Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13196/1/TFG-N.184.pdf>
10. Garza, M., Guzmán, E. & Hernández, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Gcg georgetown university – Universia*, 3(3), 65-88. Doi: 10.3232/ GCG.2009. V3.N3.03
11. Gómez, M. J. & Fontalvo T. J. (2014) Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Dialnet*, 10(1), 96-105. Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473609>
12. Grosse, E. H. & Glock, C. H. (2015). The effect of worker learning on ma-

- nual order picking processes. *International Journal of Production Economics*, (170), 882-890. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527314004022>
13. Grupo Bimbo (2003). Liberando nuestro potencial. Página oficial de Grupo Bimbo. Recuperado de http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20031231_esp.pdf
 14. Grupo Bimbo (2018). Fusiones y adquisiciones. Página oficial de Grupo Bimbo. Recuperado de https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/GrupoBimbo_II_CP_20010319_esp_1.pdf
 15. Grupo Bimbo (2018). Noticias. Página oficial de Grupo Bimbo. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/daniel-servitje-ceo-de-grupo-bimbo-entrevista-exclusiva-de-fortune-mexico>
 16. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill
 17. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*. Segunda edición. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
 18. Infobae (2011, 23 de noviembre). La mexicana Bimbo se expande en Argentina: compra Fargo. Infobae Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/2011/09/19/606512-la-mexicana-bimbo-se-expande-argentina-compra-fargo/>
 19. Isaza, V. C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (34), 21-53. . Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/5638>
 20. Kavoura, A. (2014). A Conceptual Communication Model for Nation Branding in the Greek Framework. Implications for Strategic Advertising Policy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (148), 32–39. Doi: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.015>
 21. Kloter, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
 22. Lee, J. A. (1966). *Cultural Analysis in Overseas Operations*, *Harvard Business Review* (marzo-abril), 106-114.
 23. Llamas, E. (2013). La naturaleza estratégica del proceso de branding. *SciELO*, (45), 223-228. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300020
 24. McDougall, P & Oviatt, B. (2000). La promesa de la iniciativa empresarial internacional. *AMJ*, (43), 902-906.
 25. Mejía, G., Bravo, C. M. & Montoya, S. A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería In-*

- dustrial. SciELO, 34(1), 2-11. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
26. Naranjo, J. & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. ScienceDirect, 31(135), 223-236. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>
27. Navarrete, U. C. (2016). Institucionalismo informal: tras las huellas de un discurso institucionalista informal. Perfiles latinoamericanos. SciELO, 24(47), 283-306. Doi: <http://dx.doi.org/10.18504/pl2447-003-2016>
28. Peng, M. W. (2012). Global Strategy. Cincinnati: Thomson South-Western.
29. Puerto, B. D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Revista científica pensamiento y gestión, (28), 1-20. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
30. Rodríguez, A. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. International Journal of Good Conscience, 2(2), 156-228. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf)
31. Rodríguez, M. A. (2017, 04 de julio) Marcas deben apostar a la experiencia de compra: Kantar TNS. El economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Marcas-deben-apostar-a-la-experiencia-de-compra-Kantar-TNS-20170704-0153.html>
32. Sánchez, G. (2018, 26 de junio). Daniel Servitje, CEO de Grupo Bimbo, entrevista exclusiva. Fortune México <https://www.fortuneenespanol.com/destacado/daniel-servitje-grupo-bimbo/>
33. Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
34. Torres, E. E. (2015). El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma?. Estudios políticos (México). SciELO (34), 117-137. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162015000100006&lng=es&tlng=es